

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
COMÉRCIO EXTERIOR**

**JOÃO CARLOS SCHMITZ PASSADORI**

**NÍVEL DE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA CORPORATIVA EM  
ORGANIZAÇÕES DO EXTREMO SUL CATARINENSE**

**CRICIÚMA  
2016**

**JOÃO CARLOS SCHMITZ PASSADORI**

**NÍVEL DE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA CORPORATIVA EM  
ORGANIZAÇÕES DO EXTREMO SUL CATARINENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharelado no curso de Administração com Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Professor (a) Orientador (a): Ma. Gisele Silveira Coelho Lopes.

**CRICIÚMA**

**2016**

**JOÃO CARLOS SCHMITZ PASSADORI**

**NÍVEL DE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA CORPORATIVA EM  
ORGANIZAÇÕES DO EXTREMO SUL CATARINENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado para obtenção do grau de  
bacharelado no curso de Administração  
com Linha de Formação Específica em  
Comércio Exterior da Universidade do  
Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Professor (a) Orientador (a): Ma. Gisele  
Silveira Coelho Lopes.

Criciúma, 30 de novembro de 2016

  
**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Gisele Silveira Coelho Lopes – Mestre – UNESC - Orientador

  
Prof. Andriago Rodrigues - Mestre -UNESC

  
Prof. Melissa Watanabe - Mestre – UNESC

**CRICIÚMA**

**2016**

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus familiares e companheiro que me ajudam a entender que cada dificuldade, é apenas mais um passo para o sucesso.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus, que pela sua graça tem permitido que eu permaneça firme na luta pelos meus sonhos, mostrando-me que nada é impossível quando buscamos com fé e determinação.

A minha mãe Lilian Mello Schmitz e minha avó Maria das Dores de Mello, mulheres guerreiras que lutam a cada dia para minha formação, que graças a ajudas destas, está se tornando real. Não posso esquecer-me de mencionar o quanto me apoiaram nos momentos mais difíceis durante este longo caminho. Ao meu companheiro, José Luís Ferraz, que me acompanhou neste último ano, sendo fundamental nas lutas do dia a dia e me mostrando um caminho com novos objetivos e lutas que juntos, tenho certeza que conquistaremos.

Minha enorme gratidão e carinho à minha orientadora, Gisele Coelho Lopes, que se mostrou uma pessoa com qualidades além do que podemos ver em sala de aula; parceira e dedicada para me ajudar no momento mais difícil para realização deste trabalho. Ao professor Andriago Rodrigues, que dedicou do seu tempo em me orientar nas análises e melhorias para que esta pesquisa fosse concretizada.

Meus sinceros agradecimentos à coordenação do curso de Administração com Habilitação em Comércio Exterior, que se mostrou cada vez mais competente ao decorrer dos anos, qualificando seus métodos de ensino e aprendizagem, o que pode ser confirmado pelo crescente sucesso do curso nas avaliações dos órgãos competentes.

E por fim, agradecer a todos os respondentes desta pesquisa, que participaram de forma fundamental para a finalização da pesquisa.

## RESUMO

PASSADORI, João Carlos Schmitz. **NÍVEL DE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA CORPORATIVA EM ORGANIZAÇÕES DO EXTREMO SUL CATARINENSE**. 2016. 51 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A OE (Orientação Empreendedora) surge como ferramenta que proporciona as empresas, em tempos de globalização, vantagem competitiva frente às concorrências do mercado em que atuam. Deste modo, o estudo baseou-se nos conceitos básicos que determinam as bases de uma OE, destacando os aspectos de uma cultura empreendedora, da aprendizagem organizacional, a inovação e a gestão destes processos inovadores, tomando como foco os indivíduos que são responsáveis por proporcionar as empresas esta vantagem frente a concorrência. Os resultados da pesquisa foram analisados através de questionários, respondidos por colaboradores de empresas, cadastrados numa Universidade do extremo sul catarinense. A pesquisa caracteriza-se como descritiva em relação aos fins e quanto aos meios de investigação é apontada como pesquisa de campo. A população alvo abrangeu funcionários atuantes em diversos segmentos de diferentes empresas da região do extremo sul de Santa Catarina, num total de 383 respondentes. O presente estudo se caracteriza por coleta de dados primários e quantitativos. Foi utilizado o banco de dados da UNESC para envio dos e-mails e posteriormente aplicaram-se as informações coletadas ao modelo de Alfa de Cronbach, utilizado em estudos empíricos para avaliar o nível de confiabilidade dos dados coletados. Portanto, foi possível concluir que não existe associação entre os níveis de orientação empreendedora (OE) apresentada pelos respondentes e o gênero (p-valor = 0,170). Não existe associação entre os níveis de orientação empreendedora (OE) apresentada pelos respondentes e o segmento, (p-valor = 0,418) e existe associação entre os níveis de orientação empreendedora (OE) apresentada pelos respondentes e o cargo, (p-valor = 0,010).

**Palavras-chave:** Inovação. Intraempreendedor. Gestão. Orientação. Empreendedora.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> – Teste de confiabilidade dos dados - Alfa de Cronbach. ....	29
--	----

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Aspectos importantes para o gerenciamento de atitudes empreendedoras. ....	19
<b>Quadro 2</b> - Fatores que facilitam o aprendizado organizacional.....	23
<b>Quadro 3</b> - Estruturação da população alvo .....	28
<b>Quadro 4</b> - Fórmula para o cálculo do tamanho mínimo da amostra.....	29
<b>Quadro 5</b> – Hipóteses de pesquisa. ....	31



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Nível de Orientação Empreendedora (OE) por segmento .....	32
<b>Tabela 2</b> - Relação Gênero x Idade dos Respondentes .....	33
<b>Tabela 3</b> - Relação Gênero x Tempo de Atuação no Mercado dos Respondentes ..	33
<b>Tabela 4</b> - Relação Cargo x Gênero dos Respondentes .....	34
<b>Tabela 5</b> - Relação Grau de Escolaridade x Gênero dos Respondentes.....	34
<b>Tabela 6</b> - Estatísticas da regressão múltipla. Variáveis independentes: Gênero, Idade, Tempo no Mercado e Segmento. ....	35
<b>Tabela 7</b> - ANOVA da regressão múltipla. Variáveis independentes: Gênero, Idade, Tempo no Mercado e Segmento. ....	35
<b>Tabela 8</b> – Estimativa dos coeficientes da regressão múltipla. Variáveis independentes: Gênero, Idade, Tempo no Mercado e Segmento. ....	35
<b>Tabela 9</b> - Estatísticas da regressão múltipla. Variáveis independentes: Idade, Tempo no Mercado e Segmento. ....	36
<b>Tabela 10</b> - ANOVA da regressão múltipla. Variáveis independentes: Idade, Tempo no Mercado e Segmento. ....	36
<b>Tabela 11</b> – Estimativa dos coeficientes da regressão múltipla. Variáveis independentes: Idade, Tempo no Mercado e Segmento. ....	36
<b>Tabela 12</b> - Estatísticas da regressão múltipla. Variáveis independentes: Idade, Tempo no Mercado e Gênero. ....	37
<b>Tabela 13</b> - ANOVA da regressão múltipla. Variáveis independentes: Idade, Tempo no Mercado e Gênero. ....	37
<b>Tabela 14</b> – Estimativa dos coeficientes da regressão múltipla. Variáveis independentes: Idade, Tempo no Mercado e Gênero. ....	38
<b>Tabela 15</b> - Estatísticas da regressão múltipla. Variáveis independentes: Idade e Tempo no Mercado. ....	38
<b>Tabela 16</b> - ANOVA da regressão múltipla. Variáveis independentes: Idade e Tempo no Mercado. ....	38
<b>Tabela 17</b> – Estimativa dos coeficientes da regressão múltipla. Variáveis independentes: Idade e Tempo no Mercado. ....	39
<b>Tabela 18</b> - Estatísticas da regressão simples. Variável independente: Idade. ....	40

<b>Tabela 19</b> - ANOVA da regressão simples. Variável independente: Idade.....	40
<b>Tabela 20</b> – Estimativa dos coeficientes da regressão simples. Variável independente: Idade.....	40
<b>Tabela 21</b> - Estatísticas da regressão simples. Variável independente: Tempo no Mercado. ....	40
<b>Tabela 22</b> - ANOVA da regressão simples. Variável independente: Tempo no Mercado. ....	41
<b>Tabela 23</b> – Estimativa dos coeficientes da regressão simples. Variável independente: Tempo no Mercado.....	41
<b>Tabela 24</b> - Frequências observadas e resíduos ajustados do teste Qui-Quadrado.	42

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	13
1.2 OBJETIVOS .....	14
1.2.1 Objetivo geral .....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA .....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>15</b>
2.1 INTRAEMPREENDEDORISMO OU EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO	15
2.1.1 A cultura organizacional e o empreendedorismo corporativo .....	17
2.1.2 A gestão do empreendedorismo corporativo .....	18
2.1.3 O empreendedorismo corporativo e a inovação .....	21
2.1.4 O empreendedorismo corporativo e a aprendizagem organizacional .....	22
2.2 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA.....	24
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>27</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	27
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO.....	28
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	29
3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	30
3.5 HIPÓTESES DA PESQUISA.....	31
3.6 NÍVEL DE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA .....	32
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>33</b>
4.1 ANÁLISE DE REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA .....	34
4.2 ANÁLISE DE REGRESSÃO LINEAR SIMPLES .....	39
4.3 TESTE QUI-QUADRADO DE ASSOCIAÇÃO .....	41
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>45</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As constantes transformações que ocorreram nas últimas décadas têm apresentado novos cenários para as organizações contemporâneas. Se outrora as abordagens tradicionais de gestão eram suficientes para alcançar bons desempenhos no mercado, a realidade dos novos tempos demanda posturas estratégicas mais inovadoras que gerem valor ao negócio (NUNES, 2009; RODRIGUES; MACCARI; PEREIRA, 2009; PISCOPO, 2010). Isso significa que a performance organizacional é avaliada pela forma como as estratégias criam valor e diferenciais para o negócio. É preciso ser sensível ao comportamento do mercado para criar vantagens competitivas sustentáveis (PORTER, 1996).

Nesta esteira, o intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo tem sido uma alternativa para as organizações inovarem. Para Pinchott (1985), o intraempreendedorismo remete as práticas inovadoras dentro da organização. Se no empreendedorismo tradicional o empreendedor é aquele que visualiza novas oportunidades para empreender num negócio próprio, no intraempreendedorismo o empreendedor é aquele profissional vinculado a uma organização sendo estimulado ou não para contribuir com ideias inovadoras que melhorem o desempenho competitivo organizacional.

Insta observar, que não basta simplesmente estimular a inovação dentro das organizações. É preciso que haja um ambiente favorável e propício para que as inovações aconteçam. Muitas vezes, há pessoas bem-intencionadas no ambiente organizacional que apresentam atitudes proativas voltadas para a inovação, porém nem sempre encontram terreno fértil para implantar e socializar suas ideias. Neste sentido, cabe às organizações criarem uma cultura voltada para a Orientação Empreendedora (OE) (HASHIMOTO, 2010).

A OE está relacionada aos investimentos organizacionais para criar um ambiente propício para que as pessoas possam se sentir acolhidas e apoiadas no processo de inovação. É preciso criar uma cultura favorável que oriente as pessoas a enxergarem possibilidades de executar suas atividades direcionadas para a melhoria contínua (HASHIMOTO, 2010). Nesta perspectiva, vale ainda evidenciar que a organização com OE propicia condições para as pessoas identificarem oportunidades que visem o acompanhamento das mudanças que ocorrem no ambiente dos negócios (HOSTAGER *et al*, 1998). Neste sentido, este estudo se

propõe em identificar a percepção dos profissionais cadastrados numa Universidade do extremo sul catarinense sobre nível de orientação empreendedora (OE) nas organizações em que atuam.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

É importante mencionar que quando uma organização possui uma OE, as pessoas que fazem parte da estrutura organizacional desenvolvem uma visão sistêmica do negócio. Desse modo, independente do cargo ocupado no ambiente organizacional, estes indivíduos sentem-se corresponsáveis pela inovação dos produtos, serviços e processos que estão diretamente vinculados. Essas iniciativas inovadoras representam vários benefícios para a organização, quais sejam: a) aumento da produtividade, b) desenvolvimento de novas tecnologias, c) criação de novos produtos/serviços ou melhorias dos já existentes (STONER; FREEMAN, 1999). Para Miller e Miller (2011), o investimento na OE favorece o empreendedorismo corporativo de maneira planejada e organizada. Assim, cria um clima de mútuo comprometimento, tanto de lideranças como de pessoas com potencial diferenciado, que manifestam ações e comportamentos empreendedores (COVIN, MILES, 1999).

Fixados esses pressupostos, é possível dizer que estudos sobre OE têm crescido significativamente no Brasil. Nos últimos anos o tema tem sido explorado por muitos autores (MONTEIRO; SOARES; RUA, 2013; MENDIETA *et al* 2013; HASHIMOTO; BELÊ, 2014; BARRETO; NASSIF, 2014; LAZZAROTTI *et al*., 2015; SANTOS; ALVES, 2015; LACERDA, BERFORT, MARTENS, 2015). Dada a relevância da temática no âmbito científico, este estudo se debruçará na seguinte questão de pesquisa: ***Qual o nível de orientação empreendedora (OE) nas organizações dos profissionais cadastrados numa Universidade do extremo sul catarinense?***

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Identificar o nível de orientação empreendedora (OE) nas organizações dos profissionais cadastrados numa Universidade do extremo sul catarinense.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar o perfil dos profissionais participantes da pesquisa;
- b) Testar hipóteses sobre:
  - a. Diferenças entre a orientação empreendedora e os segmentos de atuação das organizações;
  - b. Diferenças entre a orientação empreendedora e os cargos dos das organizações pesquisadas;
  - c. Diferenças entre a orientação empreendedora e os gêneros das organizações pesquisadas;

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo objetiva identificar a percepção dos profissionais cadastrados numa Universidade do extremo sul catarinense sobre nível de orientação empreendedora (OE) nas organizações em que atuam. Torna-se importante atingir este objetivo tendo em vista a relevância do tema referente à OE no âmbito científico. Mesmo sendo uma temática em ascensão no campo de investigação, é possível perceber espaços que ainda não estão totalmente explorados.

Neste sentido, percebe-se a oportunidade de realizar este estudo no município de Criciúma, SC, pois até então uma pesquisa com esta temática não foi realizada. Desse modo, o que justifica a viabilidade para a realização deste estudo é o acesso aos dados, tendo em vista que o pesquisador obteve autorização de uma Universidade do Extremo Sul Catarinense, para acessar o banco de dados de e-mails dos profissionais e alunos registrados, com vistas a convidarem a participar desta pesquisa. Tal viabilidade foi comprovada após o pesquisador obter 383 formulários respondidos, dos 12.000 emails enviados no início de maio de 2016.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Vianna (2001), a fundamentação teórica busca a análise de autores que já escreveram sobre o tema em que se deseja pesquisar, portanto direciona ao leitor um referencial teórico de acordo com a pesquisa.

Desta forma, os próximos títulos do capítulo procuram relacionar informações acerca do propósito da pesquisa, assim como entendimento do tema em estudo com base em outros autores.

### 2.1 INTRAEMPREENDEDORISMO OU EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

O conceito de empreendedorismo tem sido modificado ao longo do tempo. A definição tradicional provocava a máxima que para ser empreendedor era preciso iniciar um novo negócio. Ao longo do tempo a compreensão modificou demandando novos paradigmas, que impactam diretamente no contexto das organizações. A compreensão contemporânea defende que o empreendedorismo pode ser praticado em organizações já existentes quando há uma cultura direcionada para a inovação de novos produtos, processos e práticas administrativas. Isso significa que o ato de empreender não está resguardado na figura do proprietário da empresa ou fundador, mas dos trabalhadores que assumem o papel funcional do ambiente organizacional (DORNELAS, 2004).

De acordo com Longenecker e Shoen (1975), é possível definir com clareza a diferença entre gestores e empreendedores. Ao mencionar a função de um gestor, entende-se como aquele que lida constantemente com projetos de mudanças, gestão dos recursos e nem sempre tem o poder de decidir sobre todas as demandas que surgem no negócio, pois possui grau de dependência hierárquica. Já o empreendedor se baseia na inovação, nas tomadas de riscos e, muitas vezes, é o fundador do empreendimento.

Para Costa, Cericato e Melo (2007), os indivíduos que apresentam características inovadoras, buscam atender as novas expectativas do mercado, buscam constantemente novos conhecimentos, almejam posições de destaque para viabilizar seus sonhos e projetos. Silva *et al* (2015) postulam o empreendedorismo corporativo, como o ato de empreender dentro das organizações, seja no mais alto

ou mais baixo nível hierárquico. Este indivíduo é aquele com visão de melhorias contínuas nos processos e resultados no contexto organizacional.

De acordo com Logenecker e Shoen (1975), é possível explicar como ocorre a construção de um processo inovador através de três itens: *i)* inovação, *ii)* tomada de riscos e *iii)* independência.

O primeiro se baseia na presunção que o início de um negócio surge de combinações de empreendimentos existentes e/ou novos produtos no mercado. Para Pinchot III (1989), o termo inovação é o resultado eficiente de uma invenção, ou seja, o sucesso empresarial de uma invenção.

O segundo se caracteriza na tomada de decisão “às cegas”. Para Logenecker e Shoen (1975), empresas conservadoras só decidem aderir qualquer projeto quando calcadas de riscos e incertezas que cercam a inovação, porém um empreendedor toma como enfoque a decisão de fazer seu projeto ter sucesso sem mesmo aprofundar se vale ou não a pena tal mudança/inovação. Miller e Friesen (1982) reforçam esta visão, sugerindo a existência de quatro aspectos que fortalecem um processo inovador, em empresas conservadoras, encontradas em diversos lugares em pleno século XI. A necessidade de existirem desafios ambientais, assim como informações suficientes para processos decisórios; habilidade de inovar, desconsiderando a capacidade individual de desenvolvimento da criatividade, crendo somente em recursos tecnológicos e por fim as decisões metódicas para as propostas inovadoras.

Já o terceiro item é considerado o fator central de discussões sobre as práticas empreendedoras. Na medida em que um empresário não possui conhecimento ou nem mesmo recursos sobre sua ideia, pode aproveitar a oportunidade para oferta-la para outras organizações capazes de introduzi-la no mercado. Este empreendedor precisa possuir características importantes como objetivos, visão de ambientes propícios e ter capacidade para organizar as oportunidades (LOGENECKER; SHOEN, 1975).

Portanto, Chieh e Andreassi (2008) destacam que há um grande erro na associação entre intraempreendedorismo e inovação. Para os autores, o primeiro pode ser resultado de uma sequencial melhora nos processos e seus mentores destacam-se também por executar as ideias. O segundo está relacionado ao comportamento das pessoas que constatarem que o processo de inovação pode ser visto como algo de alto risco para o negócio.



Silva *et al* (2015) associam diversos fatores para a potencialização do empreendedorismo corporativo, associando-os a uma série de fatores para que seja desenvolvido, como uma gestão que utiliza da tecnologia moderna a seu favor e visiona a busca por uma cultura aberta, fatores estes que agregam melhorias para a organização.

### **2.1.1 A cultura organizacional e o empreendedorismo corporativo**

É importante evidenciar que o empreendedor corporativo não precisa ser estimulado somente em momentos de crise. É preciso desenvolver uma cultura organizacional que seja favorável para envolver as pessoas nos projetos de inovação contínua. Com o mercado globalizado, as informações estão disponíveis de forma rápida e acessível o que facilita a busca das soluções dos problemas cotidianos. Isso significa que não se pode atribuir à crise a única condição necessária para alavancar novos projetos e propostas de se posicionar no mercado, apesar da mesma se tornar necessária para que haja a revisão de muitas práticas inoperantes suscetíveis de inovação (COSTA; CERICATO; MELO, 2007).

Faz-se necessário estar atento a duas distinções de empresas ao que se refere à inovação. Há aquelas que não arriscam sem um planejamento mecanicista, entendendo que haja necessidade de existir um ambiente propício, análise do projeto e avaliação de implantação, estas são denominadas como *conservadoras*; e aquelas que encaram as mudanças como vitais para permanência na competitividade do mercado, aproveitando as oportunidades como soluções eficazes para atingimento de suas metas e objetivos que serão tratadas como *inovadoras* (MILLER; FRIESEN, 1982).

Pinchott III (1989) sugere que os indivíduos são programados para o planejamento, isto acaba limitando o tempo para inovação e torna-se um desperdício considerando que um processo demorado de análise para implantar uma inovação, não alcançará nada maior que o previsto, e seus mentores avaliados pela variação dos resultados. Neste sentido, quando uma organização é demasiada burocrática, inibe a capacidade de criação e visão sistêmica de seus colaboradores, impedindo o surgimento de empreendedores capazes de manter as empresas em nível de concorrência, ou seja, as possibilidades destes sujeitos migrarem para outros lugares menos autocráticos são maiores (LOGENECKER; SHOEN, 1975).

Boas e Santos (2014) destacam ser essencial a existência de um preparo adequado e uma visão que possibilite a criação e desenvolvimento de um ambiente favorável à ação empreendedora, a fim de aumentar as capacidades de surgimento de soluções por parte destes indivíduos.

Frente aos aspectos supracitados, ainda é importante destacar que com a ampliação da globalização, as organizações necessitam cada vez mais encarar as mudanças como realidade em resposta às necessidades que surgem diariamente. As novas tendências de cultura organizacional demonstram que cada vez mais a autocracia deve dar lugar a divisão de responsabilidade nas tomadas de decisões e saídas estratégicas para dar impulso às empresas em tempos cada vez mais competitivos (BERTOLINI *et al*, 2005).

Para Maia *et al* (2014), é necessário haver mudança na forma de gerenciamento das empresas, utilizando a cultura inovadora em paralelo com o planejamento e as estratégias, além de dar atenção assim como os números financeiros da empresa.

Portanto, os líderes dos diversos departamentos de uma organização devem estar paralelamente envolvidos para facilitar o desenvolvimento das atribuições e capacidades de cada subordinado na orientação dos processos. É fundamental a visão sistêmica dos colaboradores de qualquer departamento, indiferente de ser no setor em que atua. Esta integração pode ser construída através de detalhamento dos procedimentos como um todo além das documentações que possibilitem a cada integrante entender onde, como e porque é importante sua atuação, com isso é possível reduzir problemas simples que resultem em gargalos (SANTOS *et al*, 2014).

### **2.1.2 A gestão do empreendedorismo corporativo**

As lideranças organizacionais, de acordo com Carneiro (2008) associam uma gestão empreendedora como um novo empreendimento de onde exercem trabalho. Porém o autor propõe que não somente empresas novas que atentem-se a estes novos métodos, bastam às organizações existentes criarem ambientes de desenvolvimento das capacidades de seus colaboradores, tornando-se competitivas no mercado.

No que diz respeito sobre o papel da gestão organizacional, Amorim e Silva (2011) afirmam a importância da existência de um ambiente facilitador para a criatividade. Neste sentido, a valorização dos responsáveis pelo desenvolvimento dos processos inovadores, atua como um dos aspectos importantes para disponibilizar este clima propício ao desenvolvimento de ideias, atingindo sua satisfação e motivando-os a manter um ritmo de suas ações, gerando vantagem competitiva para a sobrevivência da organização no mercado.

De acordo com Carneiro (2008), o contexto de um ambiente favorável à inovação, com base em atitudes empreendedoras, realiza-se através do gerenciamento de fatores importantes, além do exposto no parágrafo anterior, que são citados no Quadro 1:

**Quadro 1** – Aspectos importantes para o gerenciamento de atitudes empreendedoras.

<b>Aspectos importantes</b>	<b>Definição</b>
1. Liderança com cultura de execução:	Seu objetivo é associar os processos estratégicos, pessoais e operacionais, onde seus líderes possuem discernimento individual destes processos e suas funcionalidades (CARNEIRO, 2008).
2. Intraempreendedorismo	Melhoramento de processos e ideias inovadoras, capazes de elevar a capacidade competitiva da organização, por parte dos indivíduos que atuam na mesma (PINCHOT III, 1989).
3. Gestão por competências	Visão sistêmica da individualidade das competências de cada função em cruzamento com as competências de cada colaborador, aumentando a eficiência e eficácia de cada indivíduo especificamente (BELFORT; SANTOS; TADEUCCI, 2012).
4. Gestão do conhecimento	Mecanismo capaz de apontar o conhecimento disponível em cada integrante da organização, que também seja facilitador no processo de criação, utilização e transferência deste mesmo conhecimento (BARROSO; GOMES, 1999; BOFF, 2001).
5. Cultura da inovação	É essencial para as empresas adaptarem-se a evolução do mercado, atentando-se as novas culturas, mantendo sempre a frente de qualquer processo as características da inovação, tratando-a como normal e rotineira (CARNEIRO, 2008).
6. Planejamento estratégico	Atenção focada na forma de utilização dos recursos e conhecimento para permanecer firme diante das incertezas do mercado, aproveitando as oportunidades da melhor forma possível (ALDAY, 2000).
7. Política de remuneração variável	Medida que atua na valorização do indivíduo, em termos financeiros, de acordo com sua produção e/ou participação nos processos. Cada um ganha de acordo com o que trabalha/produz, aumentando a competitividade interna e estimulando cada colaborador a empenhar-se ao máximo (DELLAGNELO; DELLAGNELO, 1996).
8. Tecnologia da Informação	Processamento dos dados de Sistemas de Informações, através de tecnologias, este processo é responsável por detalhar as informações coletadas e deve ser visto como parte de um SI e não de forma isolada (CAMPOS FILHO, 1994).

**Fonte:** Pinchot (1985), Campos Filho (1994), Dellagnelo; Dellagnelo (1996), Barroso;Gomes (1999), Boff (2001), Alday (2007), Carneiro (2008), Belfort; Santos; Tadeucci, (2012).

Diante deste contexto, é importante salientar a importância dos líderes, como fundamentais intermediadores para o crescimento e o desenvolvimento da organização onde atuam continuamente no sucesso da empresa e de seus colaboradores. Estas lideranças precisam apresentar perfil motivador frente seus colaboradores e incentivar a participação nos processos de decisão, visando qualidade e confiança para o futuro. (SILVA *et al*, 2015).

Os líderes atuam de forma fundamental nos processos de inovação, já que possuem grande poder de decisão, determinando quais diretrizes seus subordinados deve seguir. Este líder deve possuir características que caminham paralelamente, como habilidade e comprometimento, evitando o surgimento das dificuldades (RODRIGUES; TEIXEIRA, 2015).

Ainda segundo Silva *et al* (2015) a integração corporativa, sendo considerada uma variável existente aos novos moldes da gestão organizacional, é responsável pela participação dos seus colaboradores nos processos de decisões e mudanças. Assim gerando inovações e uma resposta mais rápida do cliente. Não basta simplesmente gerar mudanças, é necessário ao papel que exerce um líder, criar novas maneiras, métodos e um ambiente que não afete o desenvolvimento das empresas.

Dentro deste contexto, Franco e Hashimoto (2014) concluíram que a qualidade de um ambiente motivador e desenvolvedor de líderes existe em organizações onde a área de gestão de pessoas está vinculada a estratégias organizacionais e não somente nos indivíduos, pois, entende-se que por possuir uma cultura aberta, as chances de um indivíduo empreendedor praticar suas ideias são maiores, sem a burocracia excessiva e controladora.

Neste sentido, é possível afirmar que ainda em pleno século XXI, é necessário realizar um alinhamento entre as funções de um empreendedor e um executivo corporativo (SILVA *et al*, 2015). O executivo corporativo se limita a tomar ações com base em estudos, análises e estatísticas de um longo processo de investigação com a finalidade de reduzir os riscos da implantação de seus projetos, seu sucesso se dará apenas se tudo ocorrer conforme o planejado. Já o empreendedor, busca o inusitado, almeja colocar em prática tudo aquilo que sonha e acredita ser possível. Essa vontade de fazer acontecer existe quando este indivíduo possui liberdade de propor mudanças e inovações, em um ambiente aberto e sem demasiada burocracia (Longenecker; Shoen, 1975).

### 2.1.3 O empreendedorismo corporativo e a inovação

Com o efeito da globalização é possível perceber a velocidade na inserção de novos produtos e serviços em tempos recordes no mercado. Essa velocidade é justificada pelas tecnologias inovadoras que modificaram o comportamento das pessoas e a forma de gestão das organizações na era contemporânea. Neste sentido, torna-se essencial o acompanhamento das novas formas de atuação no mercado por parte das organizações, tendo em vista que este cenário demanda agilidade e proatividade (SILVA *et al*, 2015).

Nesta esteira, a inovação contínua emerge como um imperativo para o bom desempenho das empresas no mercado. Para dar existência ao processo de inovação, a organização precisa ser capaz de utilizar a visão sistêmica para a eficiência da implementação de seus propósitos (PINCHOT III, 1989). Sendo assim, é no ambiente de incerteza que estão inseridas as empresas modernas, que tendem e necessitam estar em constante busca da capacitação para obter versatilidade e a presteza. Prontidão e pro-atividade, resultam no processo de inovação que ocasiona a mudança (SILVA *et al*, 2015).

Para Amorim e Silva (2012), é fundamental um ambiente propulsor de criação dos indivíduos como um todo, para que haja maior durabilidade e sustentabilidade das inovações, se fazendo necessário o envolvimento dos colaboradores com seus desempenhos.

Costa, Cericato e Melo (2007) destacam variáveis importantes para que ocorra a inovação, quais sejam: pessoas, oportunidades e criatividade. Neste sentido, pessoas que assumem riscos e afloram um comportamento empreendedor significam uma contribuição importante para a organização. Nesta linha de raciocínio, na medida em que uma organização possui pessoas criativas, favorece o aproveitamento de novas oportunidades. Este perfil proporciona à empresa grandes ganhos que garantem desempenhos positivos e possibilidades de vantagem competitiva no mercado.

Porém, é importante ressaltar o compromisso desafiador que possuem as empresas em se adaptar, manter e acompanhar estes indivíduos nos processos de mudanças e na busca de novas oportunidades sem comprometer a sustentabilidade (SILVA *et al*, 2015). Estas mudanças devem manter organizada a estrutura das empresas, seus princípios, a gestão dos indivíduos entre outros aspectos, além de

pautar a gestão do conhecimento como ferramenta importante na potencialização e compartilhamento dos conhecimentos adquiridos, ou seja, na medida em que cresce o uso destas tecnologias, tanto o ambiente interno como o externo serão melhor capacitados para solucionar problemas e gerar inovações (BARBOSA; CINTRA, 2012).

Deste modo, um caminho saudável é efetivar uma estratégia para equiparar adaptação e alinhamento que, segundo Rodrigues, Maccari e Pereira (2009) é um passo importante para o sucesso em longo prazo, desde que seja mantido foco em ambos os pontos, evitando assim falta de adaptação às mudanças correntes ou falta de alinhamento dos processos.

Outra forma de se manter competitiva no mercado é analisar a cadeia de valores a qual participa na busca de oportunidades. Ao observar o macro ambiente onde atua, a associação de serviços de outras empresas pode aparecer como uma saída estratégica no que tange o processo de criação de valores (NISIYAMA; OYADOMARI, 2012).

No que se refere à cadeia de valores, Vargas *et al* (2013), identificam este instrumento, como método para analisar o contexto entre as atividades e suas interações, proporcionando maior amplitude e identificação de foco e dos fluxos de processo da organização.

#### **2.1.4 O empreendedorismo corporativo e a aprendizagem organizacional**

Em meados dos anos 1990, voltaram-se as atenções para a descoberta de medidas para adaptar as empresas nas novas tendências organizacionais, evidenciadas pelos aspectos da aprendizagem organizacional (COSTA; REZENDE, 2015).

Rocha e Vieira (2016) consideram esta nova abordagem como um processo de reestruturação e aumento do conhecimento e capacidade de resposta às novas tendências competitivas. Ainda integram que se pode interpretar a aprendizagem organizacional como geração de conhecimento e competências, a fim de produzir com qualidade e quantidade e adaptar-se as constantes variáveis ambientais.

Em réplica ao crescimento da competitividade nos últimos tempos, surgiram novos métodos capazes de acelerar a aprendizagem nos ambientes

empresariais, oportunizando a estas empresas formas de manterem-se vivas em meio as constantes mudanças ambientais, além de capacitá-las para as inovações futuras. Nestes ambientes, encontram-se oportunidades para trabalhar as habilidades, pensamentos e discussões de assuntos com todo o grupo como um objetivo único (COSTA; REZENDE, 2015).

A aprendizagem organizacional surge da coletivização de um indivíduo que passa a compartilhar da identidade da empresa. Esta referência da organização é baseada em valores, atitudes e expectativas de seus membros, definindo uma cultura própria que a difere das demais. Cabe a este novo integrante adaptar-se ou não ao novo ambiente (CALDAS; BOAS, 2006).

Segundo Gonçalves e Silva (2016), a aprendizagem organizacional pode ser usada como vantagem competitiva, apesar de não ocorrer com as empresas. A visão com base na escala medidora da aprendizagem em um ambiente corporativo influencia de forma importante nas tomadas de decisão, uma vez que auxilia como monitora dos resultados adquiridos nos processos.

Características como aprendizagem, conhecimento e inovação, são competências fundamentais para as organizações que buscam manter-se sólidas em tempos de mudanças constantes, além de apresentar características competitivas frente ao mercado. Pode-se encontrar esta aprendizagem em alguns níveis como individual, como uma espécie de *insight*, sendo gerado pelo contexto social atual; e o grupal, observando-se como um grupo que integra e compartilha suas características e conhecimentos individuais (ROCHA; VIEIRA, 2016).

Através de estudos sobre esta temática, Chiva (2004) identificou alguns fatores, que facilitam o aprendizado organizacional e que, de acordo com ele, podem ser aplicados em qualquer indústria ou setor. Os fatores relacionados à aprendizagem organizacional são apresentados no Quadro 2.

**Quadro 2** - Fatores que facilitam o aprendizado organizacional

Abertura a mudanças e novas ideias	Participação do grupo como um todo
Interação com o ambiente	Colaboradores com visão de melhorias e
Aceitação dos possíveis riscos	aprendizagem, incluindo os líderes
Diversificação	Estrutura orgânica flexível
Boa comunicação	Transparência
Formação contínua	Ambiente bem-humorado
Empoderamento	Mentes criativas e com capacidade de improviso

Fonte: adaptado de Chiva (2004)

A aprendizagem organizacional segundo menciona Santos *et al* (2015), assume um engenhoso comportamento dentro das empresas no que tange o desenvolvimento e surgimento de gestores. Porém, Caldas e Boas (2006), já enfatizavam a necessidade de existir uma equipe possuidora de características flexíveis, boa comunicação, além de responsabilidade e vontade de agir.

Por fim, se faz necessário evidenciar a importância da capacitação dos indivíduos e da organização, em analisar o contexto atual tanto no ambiente interno, como no externo, desta forma será possível adotar medidas e comportamentos novos que facilitaram o desenvolvimento e a eficácia deste aprendizado (CALDAS; BOAS, 2006).

## 2.2 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

O tema Orientação Empreendedora (OE) tem sido objeto de investigação tanto no âmbito brasileiro como internacional. A organização dirigida para a OE atua proativamente em relação à concorrência, pois investe continuamente na inovação de seus produtos/serviços com vistas a melhorar o seu desempenho concorrencial. Trata-se de uma cultura que envolve a gestão para estimular as equipes de trabalho para visualizarem possibilidades de inovação que visem a melhor performance da organização no mercado (MILLER, 1983; MCDOUGALL; OVIATT, 2000; AVLONITIS; SALAVOU, 2007).

Foi a partir da década de 1980 que o tema OE começou a ser objeto de investigação. O trabalho pioneiro de Miller (1983) destaca a liderança empreendedora como aquela capaz de protagonizar estímulos para iniciativas inovadoras. Quando uma organização possui uma liderança forte e sensível as oportunidades de inovação, tende a estimular seus liderados a multiplicarem a iniciativa. Neste sentido, o autor destaca três dimensões importantes para a orientação empreendedora, quais sejam: receptividade a riscos, inovação, proatividade e autonomia.

A **receptividade a riscos** está relacionada ao nível de coragem da liderança em investir recursos para o desenvolvimento de ideias inovadoras. Nem sempre é possível medir a dimensão do risco, porém cabe a alta gestão ser capaz de perceber que o risco é inerente em qualquer atividade. Neste sentido, quanto



mais reduzir as incertezas, maiores serão as chances de acertar e evitar os prejuízos (MCCLELLAND, 1972; FERNANDES; SANTOS, 2008).

O comportamento criativo que antecipa situações que nem sempre estão visíveis para os alienados nos processos organizacionais, são denominados de **proatividade**. Este tipo de comportamento associa-se a práticas inovadoras que transcendem a temporalidade. Isso significa que o investimento em inovação na cultura de orientação empreendedora, é permanente e contínua (LUMPKIN, DESS, 1996; MARTENS; FREITAS, 2008).

O comportamento **autônomo** transmite iniciativas independentes que reproduzem fortes tendências para liderança. Quando há existência da autonomia as pessoas esperam obter liberdade para desenvolverem inovações que lhes dê certo prazer e contentamento (LUMPKIN, DESS, 1996). Para Wilkinson (1998), associa a autonomia com a prática do *empowerment* que pode ser classificado como o compartilhamento de informações, resolução de problemas de baixo para cima, autonomia na tarefa, modelagem atitudinal, ambientes de aprendizagens e autogerenciamento.

Neste sentido, as atitudes inovadoras retratam um indivíduo que está disposto a aflorar o seu senso criativo. O fato das pessoas serem estimuladas para olharem além da rotina diária em si, mas sim perceber o entorno e quais possibilidades de melhorar o desempenho da instituição, desenvolver nas pessoas o comportamento inovador e o sentimento de pertença (DEGEN, 1989).

As organizações que visam melhorar o desempenho e criar novos negócios estão sempre à procura de inovar e criar oportunidades na qual geram maior competitividade e especialização no mercado atuante. Para muitas empresas esse caminho não é fácil, pois seus negócios não se baseiam em tecnologia, mas sim em mão de obra. Diante desta situação, a Orientação Empreendedora abre os caminhos para o desenvolvimento das inovações dentro das organizações, que consequentemente fortalecem o espírito competitivo destas empresas. (FRANÇA; SARAIVA; HASHIMOTO, 2012)

As organizações empreendedoras são empresas que possuem grande capacidade de aprendizado e que favorece tanto o indivíduo quanto os grupos, na qual pode haver mudanças da cultura organizacional, e estabelecem um novo padrão de trabalho entre as pessoas e a empresa. (COSTA; CERICATO; MELO, 2007)

A competição acirrada entre as empresas requer um nível de exigência nas demandas de seus produtos, que conseqüentemente formam um cenário de ações que pode gerar vantagens e competição para as organizações. Cabe a elas contratarem pessoas qualificadas, capazes de perceber e criar novas oportunidades, conseguir solucionar os problemas e gerar uma grande competência para contribuir conforme as expectativas postas sobre elas (LIZOTE; VERDINELLI; SILVEIRA, 2014).

A tentativa de uma nova organização de setores e mercados exige grandes recursos e poder, que empresas de pequeno e médio porte não dispõem. As grandes empresas possuem todos os recursos necessários para desenvolver e buscar novos investidores para seus negócios, faltando apenas um indivíduo em especial, o empreendedor corporativo (PISCOPO, 2010).

Estes indivíduos, de acordo com Lizote, Verdinelli e Silveira (2014) adotam a empresa como o local ideal para amplificar e qualificar suas competências, buscando alcançar a realização pessoal. Se acaso a empresa não compor com os objetivos, deve atingir os objetivos das pessoas que fazem parte de tal organização.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo, segundo Silva *et al* (2004), aponta quais métodos serão utilizados para procedência da pesquisa, de forma combinada de características de dedução ou indução, sendo baseadas em teorias, pesquisas aplicadas, entre diversas formas de chegar ao resultado final.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto aos fins de investigação este estudo se caracteriza por uma pesquisa descritiva. De acordo com Cervo, Bervian, Silva (2007), este modelo de pesquisa explica a relação entre variáveis, de forma a evitar a manipulação dos resultados.

Para mensurar a capacidade das organizações deste estudo quanto ao nível de OE, a pesquisa descritiva evita distorções na utilização dos dados coletados e determina com maior veracidade e confiabilidade os resultados gerados, desta forma, os critérios de avaliação serão considerados qualificados para desenvolver os questionamentos propostos nesta pesquisa.

Quanto aos meios de investigação se caracteriza como uma pesquisa aplicada de campo, realizada com profissionais cadastrados no banco de dados de uma Universidade do Extremo Sul Catarinense. Num total a população consistiu em 12.000 e-mails enviados, porém 383 pessoas responderam, correspondendo a um índice de resposta de 3,18%. O procedimento de coleta dos dados foi realizado por intermédio de um instrumento estruturado, do tipo survey, com base no trabalho de França, Saraiva e Hashimoto (2012). A escala do instrumento foi de Likert de 5 pontos. No procedimento de análise foi utilizada a estatística descritiva, análise de regressão linear múltipla, análise de regressão linear simples e teste de qui-quadrado de associação. .

A pesquisa de campo foi escolhida como meio de investigação, pois se adequa melhor ao objetivo final da pesquisa. A finalidade do estudo, não é somente entender o contexto sobre empreendedorismo, mas sim, também levantar dados que possam explicar como as empresas da região tem se adaptado as novas tendências.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO

No Quadro 3, é apresentada a estruturação da população alvo da pesquisa:

**Quadro 3 - Estruturação da população alvo**

OBJETIVO GERAL	PERÍODO	EXTENSÃO	UNIDADE DE AMOSTRAGEM	ELEMENTO
Identificar a percepção dos profissionais cadastrados numa Universidade do extremo sul catarinense sobre nível de orientação empreendedora (OE) nas organizações em que atuam.	Segundo semestre de 2016	Extremo Sul de Santa Catarina	Indivíduos atuantes no mercado de trabalho, vinculados a uma Universidade do extremo sul catarinense.	Indivíduos com vínculo empregatício

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador (2016).

A população alvo do estudo abrange indivíduos que possuem qualquer vínculo empregatício com alguma organização e possua vínculo com uma Universidade do extremo sul de Santa Catarina. Para alcançar este público, foi utilizado o banco de dados de uma Universidade, sendo encaminhados 12.000 mil formulários via e-mail, para alunos e funcionários cadastrados no sistema disponibilizado.

A relevância desta pesquisa foi determinada com o estudo focado em indivíduos que possuem algum tipo de vínculo empregatício, pois, somente desta forma poderiam responder aos questionamentos sobre o nível de OE as organizações onde trabalham. Neste sentido, Barbeta (2001) acredita que é necessário listar todos os dados dos membros da população alvo da pesquisa.

A amostra define-se como uma fatia específica da população em que os dados foram coletados, extraindo as características do todo (Kmeteuk Filho, 2005).

A confiabilidade de um estudo aumenta conforme maior for o tamanho da amostra, considerando-a adequada, ou seja, equivalendo as mesmas características da população (SANTO, 1992).

**Quadro 4** - Fórmula para o cálculo do tamanho mínimo da amostra

População Infinita	População Finita
$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$	$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$
<p><math>N</math> = tamanho da população  <math>n</math> = tamanho da amostra  <math>n_0</math> = uma primeira aproximação para o tamanho da amostra  <math>E_0</math> = erro amostral tolerável</p>	

Fonte: Adaptado de Barbetta (2001, p. 60).

A amostra consistiu em 383 pessoas que aceitaram responder o questionário, correspondendo a um índice de resposta de 3,18%. Se considerar o cálculo de amostra de Barbetta (2001), a amostra para um contingente de 12.000 e-mails teria que ser 387 respondentes, com um erro amostral de 5%. Neste sentido, foi possível obter 383 questionários respondidos, que correspondeu a um erro amostral de 5,03%.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para analisar a confiabilidade dos dados, foi utilizado o modelo de Alfa de Cronbach. Segundo Corrar; Paulo e Dias Filho (2007, p.65), o Alfa de Cronbach é muito utilizado em estudos empíricos “[...] que envolvem testes com vários itens, que abrangem variáveis aleatórias latentes, por exemplo, a avaliação da qualidade de um questionário com uma métrica de perfil latente”. É importante acrescentar, que o valor considerado pelo Alfa é entre 0 e 1, sendo que quanto mais próximo de 1 for o valor, mais fidedignas serão as variáveis do instrumento (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007). O limite mínimo a ser considerado na análise de confiabilidade é de 0,70, porém pode-se aceitar 0,60 para pesquisas de caráter exploratório (HAIR ET AL, 2005).

**Figura 1** – Teste de confiabilidade dos dados - Alfa de Cronbach.

Resumo do processamento de caso			Estatísticas de confiabilidade	
	N	%	Alfa de Cronbach	N de itens
Válido	372	97,4	0,923	14
Casos Excluídos <sup>a</sup>	10	2,6		
Total	382	100,0		

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

Para a presente pesquisa o Alfa de Cronbach foi de 0,923, o que demonstra que o coeficiente de confiabilidade se apresentou satisfatório, conforme demonstrações na Figura 1.

### 3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS

#### a) Análise de regressão linear múltipla (ANOVA)

A análise de regressão linear múltipla supõe a condição em que a variável dependente é influenciada ou analisada por duas ou mais variáveis independentes, ou seja, há existência de uma variável dependente ( $Y$ ) que é influenciada por duas ou mais variáveis independentes ( $x_1, x_2, \dots, x_n$ ) (KMETEUK FILHO, 2005).

Devido a complexidade dos cálculos deste tipo de análise, Kazmier (2007) afirma ser mais viável a utilização de tecnologia para realização dos cálculos, uma vez que este método utiliza álgebra matricial.

Algumas premissas devem ser evidenciadas para entendimento da aplicação deste método como a aleatoriedade da variável dependente e a linearidade entre as variáveis dependentes e independentes (KAZMIER, 2007).

#### b) Análise de regressão linear simples

Diferente da análise múltipla, a regressão linear simples se baseia na relação entre uma variável ( $Y$ ) dependente e apenas uma variável independente ( $x_n$ ), ou seja, só deve ser utilizado quando há apenas uma variável independente que afete a variável dependente. Este método objetiva aproximar os dados, que podem ser avaliados através de uma linha reta, visando melhorar a leitura de análises futuras (KMETEUK FILHO, 2005; DOWNING; CLARK, 2005).

Ao apresentar o seguinte modelo de regressão linear simples  $Y_i = a + BX_i + u_i$ , determinados  $a$  e  $B$  como parâmetros, pressupõe-se que a relação entre  $X$  e  $Y$  é linear, onde  $X$  não é uma variável aleatória. A média de erro é igual a 0 e a variância do erro  $u$  é sempre  $\sigma^2$ , denominada de variância residual (HOFFMANN; VIEIRA, 1998).

### c) Teste de Qui-quadrado de associação

Os testes não paramétricos são interessantes para aplicação em análises qualitativas, sendo particularmente adaptáveis aos dados da ciência comportamental. O Teste de qui-quadrado, de acordo com Fonseca e Martins (1996), é também conhecido como teste de adequação do ajustamento.

Nesse sentido, conforme afirmam Downing e Clark (2005), determina-se sua aplicação para encontrar a existência de diferenças consideradas significativas entre diversos grupos ou se estas mesmas diferenças são resultado de um acaso.

Este teste é baseado em uma tabela de contingência, nas diferenças de suas frequências e também nas frequências esperadas em caso de veracidade da hipótese nula. Desse modo, rejeita-se a hipótese nula caso o valor do qui-quadrado seja maior do que o valor crítico (DOWNING; CLARK, 2005).

## 3.5 HIPÓTESES DA PESQUISA

A sessão a seguir apresenta o teste de algumas hipóteses de pesquisa, quais sejam:

### **Quadro 5 – Hipóteses de pesquisa.**

H0: existe associação entre os níveis de orientação empreendedora (OE) apresentado pelos respondentes e o gênero;
H1: não existe associação entre os níveis de orientação empreendedora (OE) apresentado pelos respondentes e o gênero
H0: existe associação entre os níveis de orientação empreendedora (OE) apresentado pelos respondentes e o segmento;
H1: não existe associação entre os níveis de orientação empreendedora (OE) apresentado pelos respondentes e o segmento;
H0: existe associação entre os níveis de orientação empreendedora (OE) apresentado pelos respondentes e o cargo;
H1: não existe associação entre os níveis de orientação empreendedora (OE) apresentado pelos respondentes e o cargo.

Fonte: elaborados pelo pesquisador.

Para testar essas hipóteses foi utilizado o teste do qui-quadrado de associação. As próximas sessões delineiam esses tratamentos estatísticos para testar estas variáveis.

### 3.6 NÍVEL DE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

Entende-se aqui por orientação empreendedora (OE) a organização que possui uma cultura fértil para estimular as pessoas num processo de inovação, além da capacidade dos membros para inovar, assumir riscos, responsabilidades e autonomia na melhoria contínua (HASHIMOTO, 2009). Neste sentido, para compreender o nível de orientação empreendedora, foi aplicado o instrumento sugerido por França, Saraiva e Hashimoto (2012), com uma escala de 1 a 5 em 14 proposições, no qual destacam 3 (três) parâmetros de avaliação, quais sejam:

- a) Nível **baixo** de OE: notas de 14 a 28 pontos.
- b) Nível **médio** de OE: notas de 29 a 42 pontos.
- c) Nível **alto** de OE: notas de 43 a 70 pontos.

Frente aos aspectos supracitados, nesta pesquisa foi analisado o nível de orientação empreendedora (OE) diferenciando os segmentos econômicos que os respondentes fazem parte, conforme destaca a Tabela 1.

**Tabela 1** - Nível de Orientação Empreendedora (OE) por segmento

Segmento	Média Geral por Segmento	N
Comércio	47,18	33
Educação	49,00	160
Indústria	45,59	90
Público	43,53	15
Serviços	48,69	84
<b>Média Total</b>	<b>47,76</b>	<b>382</b>

**Fonte:** Dados obtidos na pesquisa.

De acordo com os dados da Tabela 1, é possível perceber que a média geral atingiu o **nível alto** de OE entre todos os segmentos. O segmento público foi o que teve a menor média, porém ainda possui um nível alto. A educação foi a que apresentou maior nível de OE. Esse resultado indica que os respondentes avaliam a organização que trabalham como intraempreendedora.



### 3.7 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Para sanar um dos objetivos específicos desta pesquisa, se faz necessário entender o perfil dos respondentes, através da relação entre o gênero, a idade, cargo que ocupam e tempo no mercado de trabalho dos respondentes, deste modo, a visão final sobre as análises dos dados da pesquisa possibilitarão melhor entendimento de como as organizações atuam quanto a estas variáveis em relação ao nível de suas práticas empreendedoras.

De acordo com a tabela 2 é possível observar que a média de Idade dos participantes da pesquisa apresenta-se maior no sexo masculino aproximando-se dos 34 anos e no sexo feminino atinge os 31 anos de idade.

**Tabela 2 - Relação Gênero x Idade dos Respondentes**

<b>Gênero</b>	<b>Média</b>	<b>N</b>	<b>Desvio padrão</b>
Feminino	31,50	225	11,208
Masculino	33,87	143	12,279
<b>Total</b>	<b>32,42</b>	<b>368</b>	<b>11,677</b>

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

Quanto ao tempo de atuação no mercado de trabalho, o gênero masculino demonstra maior experiência em relação ao gênero feminino, com uma diferença de 3 anos a mais no mercado, conforme demonstrado na tabela 3.

**Tabela 3 - Relação Gênero x Tempo de Atuação no Mercado dos Respondentes**

<b>Gênero</b>	<b>Média</b>	<b>N</b>	<b>Desvio padrão</b>
Feminino	11,2204	230	9,15440
Masculino	14,0427	152	11,52198
<b>Total</b>	<b>12,3434</b>	<b>382</b>	<b>10,24196</b>

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

Na tabela 4, percebe-se a existência de um predomínio na atuação do setor administrativo, que corresponde a 48% do cargo onde atuam ambos os gêneros. No que diz respeito ao cargo de presidente, entende-se aqueles que são proprietários do negócio, que corresponde na amostra coletada a apenas 1,5% dos que ocupam o cargo neste nível hierárquico.

**Tabela 4 - Relação Cargo x Gênero dos Respondentes**

Cargo	Gênero		Total
	Feminino	Masculino	
Administrativo	129	57	186
Diretor	5	9	14
Especialista	4	5	9
Gerente	24	22	46
Operação	28	15	43
Presidente	2	4	6
Professor	15	12	27
Supervisão	24	28	52
<b>Total</b>	<b>231</b>	<b>152</b>	<b>383</b>

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

Percebe-se na tabela 5, que 45% dos respondentes não possuem formação completa no ensino superior, o que pode ser explicado através da base de dados que foi utilizada para aplicação da pesquisa, uma vez que os respondentes ainda possuem vínculo com uma universidade do extremo sul catarinense, sendo em sua maior parte estudantes em processo de formação. Ainda é válido destacar que dos demais respondentes, mantêm-se um bom nível no grau de escolaridade.

**Tabela 5 - Relação Grau de Escolaridade x Gênero dos Respondentes**

Grau de Escolaridade	Gênero		Total
	Feminino	Masculino	
Doutorado (completo)	8	6	14
Doutorado (incompleto)	4	4	8
Ensino fundamental com	0	1	1
Ensino fundamental inc	1	0	1
Ensino médio completo	5	5	10
Ensino superior comple	27	23	50
Ensino superior incomp	107	68	175
Mestrado (completo)	21	16	37
Mestrado (incompleto)	8	8	16
Pós-Graduação Lato	50	21	71
<b>Total</b>	<b>231</b>	<b>152</b>	<b>383</b>

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

### 4.1 ANÁLISE DE REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA

A primeira análise de regressão múltipla buscou verificar se a variação da variável dependente Escore de OE pode ser explicada pela variação conjunta das variáveis independentes: Gênero, Idade, Tempo no Mercado e Segmento.

Os principais resultados da regressão estão apresentados nas Tabelas 1, 2 e 3.

**Tabela 6** - Estatísticas da regressão múltipla. Variáveis independentes: Gênero, Idade, Tempo no Mercado e Segmento.

Estatística de regressão	
R múltiplo	0,202
R-Quadrado	0,041
R-quadrado ajustado	0,022
Erro padrão	11,353
Observações	369

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

**Tabela 7** - ANOVA da regressão múltipla. Variáveis independentes: Gênero, Idade, Tempo no Mercado e Segmento.

Modelo	Soma dos Quadrados	Graus de liberdade	Quadrado Médio	F	p-valor
Regressão	1984,414	7	283,488	2,200	,034
Resíduo	46528,074	361	128,887		
Total	48512,488	368			

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

**Tabela 8** – Estimativa dos coeficientes da regressão múltipla. Variáveis independentes: Gênero, Idade, Tempo no Mercado e Segmento.

Modelo	Coeficientes				Intervalo de confiança de 95% para os coeficientes Bs	
	Bs	Erro padrão	t	p-valor	Limite Inferior	Limite Superior
Constante	34,780	10,723	3,244	0,001	13,693	55,867
Idade	-0,054	0,099	-0,545	0,586	-0,248	0,140
Tempo de Mercado	0,208	0,113	1,846	0,066	-0,014	0,430
Gênero	0,579	1,233	0,469	0,639	-1,847	3,004
Segmento Comércio	0,225	2,247	0,100	0,920	-4,194	4,644
Segmento Indústria	2,591	1,587	1,633	0,103	-0,530	5,712
Segmento Público	4,116	3,105	1,326	0,186	-1,991	10,223
Segmento Serviço	-1,070	1,628	-0,657	0,511	-4,271	2,131

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

Conforme a Tabela 3 pode-se observar que o modelo de regressão múltipla é significativo (p-valor = 0,034), porém analisando as estimativas para os coeficientes Betas do modelo de regressão múltipla (Tabela 4) percebe-se que apenas o coeficiente da constante é significativamente diferente de zero (p-valor = 0,001), sendo todas as demais estimativas dos coeficientes Betas das variáveis independentes não significativamente diferentes de zero.

Desta forma, o modelo não é adequado para explicar a variação do Escore de OE com base na variação das variáveis independentes “Gênero”, “Idade”, “Tempo no Mercado” e “Segmento”.

A segunda tentativa de modelo de regressão múltipla foi realizada excluindo a variável independente “Gênero” e gerou os resultados das Tabelas 5, 6 e 7.

**Tabela 9** - Estatísticas da regressão múltipla. Variáveis independentes: Idade, Tempo no Mercado e Segmento.

Estatística de regressão	
R Múltiplo	0,201
R-Quadrado	0,040
R-Quadrado ajustado	0,024
Erro padrão	11,341
Observações	369

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

**Tabela 10** - ANOVA da regressão múltipla. Variáveis independentes: Idade, Tempo no Mercado e Segmento.

Modelo	Soma dos Quadrados	Graus de liberdade	Quadrado Médio	F	p-valor
Regressão	1956,037	6	326,006	2,535	0,020
Resíduo	46556,451	362	128,609		
Total	48512,488	368			

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

Assim como na primeira tentativa, o modelo de regressão múltipla foi significativo (p-valor = 0,020), conforme a Tabela 6, porém apenas o coeficiente Beta foi significativamente diferente de zero (p-valor = 0,001), sendo os demais coeficientes Betas das variáveis independentes todos não significativamente diferentes de zero (Tabela 7).

Logo, o modelo de regressão múltipla com as variáveis independentes “Idade”, “Tempo de Mercado” e “Segmento” não é adequado para explicar a variação dos “Escore de OE” deste estudo.

**Tabela 11** – Estimativa dos coeficientes da regressão múltipla. Variáveis independentes: Idade, Tempo no Mercado e Segmento.

Modelo	Coeficientes		t	p-valor	Intervalo de confiança de 95% para os coeficientes Bs	
	B	Erro padrão			Limite	Limite

					Inferior	Superior
Constante	35,888	10,448	3,435	,001	15,341	56,435
Idade	-,055	,099	-,555	,579	-,249	,139
Tempo de Mercado	,214	,112	1,906	,057	-,007	,434
Segmento Comércio	,184	2,243	,082	,935	-4,227	4,596
Segmento Indústria	2,548	1,583	1,610	,108	-,564	5,660
Segmento Público	4,100	3,102	1,322	,187	-1,999	10,200
Segmento Serviço	-1,159	1,615	-,718	,473	-4,335	2,017

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

Na terceira tentativa de modelo de regressão múltipla foi excluída a variável independente “Segmento” e incluído a variável “Gênero”, gerando os resultados das Tabelas 8, 9, 10.

**Tabela 12** - Estatísticas da regressão múltipla. Variáveis independentes: Idade, Tempo no Mercado e Gênero.

Estatística de regressão	
R Múltiplo	0,156
R-Quadrado	0,024
R-Quadrado ajustado	0,016
Erro padrão	11,388
Observações	369

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

**Tabela 13** - ANOVA da regressão múltipla. Variáveis independentes: Idade, Tempo no Mercado e Gênero.

Modelo	Soma dos Quadrados	Graus de liberdade	Quadrado Médio	F	p-valor
Regressão	1180,370	3	393,457	3,034	0,029
Resíduo	47332,117	365	129,677		
Total	48512,488	368			

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

Repetindo o padrão de resultados das tentativas anteriores, o modelo de regressão múltipla foi significativo (p-valor = 0,029), conforme a Tabela 9, porém apenas o coeficiente Beta foi significativamente diferente de zero (p-valor = 0,001), sendo os demais coeficientes Betas das variáveis independentes todos não significativamente diferentes de zero (Tabela 10).

Mais uma vez, o modelo de regressão múltipla, agora com as variáveis independentes Idade, Tempo de Mercado e Gênero não é adequado para explicar a variação dos Escores de OE deste estudo.

**Tabela 14** – Estimativa dos coeficientes da regressão múltipla. Variáveis independentes: Idade, Tempo no Mercado e Gênero.

Modelo	Coeficientes				Intervalo de confiança de 95% para os coeficientes Bs	
	B	Erro padrão	t	p-valor	Limite Inferior	Limite Superior
Constante	45,574	2,772	16,442	0,000	40,124	51,025
Idade	-0,047	0,098	-0,485	0,628	-0,240	0,145
Tempo de Mercado	0,213	0,113	1,884	0,060	-0,009	0,435
Gênero	0,666	1,229	0,542	0,588	-1,749	3,082

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

O último modelo de regressão múltipla testado foi apenas com as variáveis independentes “Idade” e “Tempo de Mercado”.

**Tabela 15** - Estatísticas da regressão múltipla. Variáveis independentes: Idade e Tempo no Mercado.

Estatística de regressão	
R Múltiplo	0,153
R-Quadrado	0,024
R-Quadrado ajustado	0,018
Erro padrão	11,377
Observações	369

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

**Tabela 16** - ANOVA da regressão múltipla. Variáveis independentes: Idade e Tempo no Mercado.

Modelo	Soma dos Quadrados	Graus de liberdade	Quadrado Médio	F	p-valor
Regressão	1142,218	2	571,109	4,413	0,013
Resíduo	47370,270	366	129,427		
Total	48512,488	368			

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

Mais uma vez o modelo de regressão múltipla foi significativo (p-valor = 0,013), conforme a Tabela 12, porém apenas o coeficiente Beta foi significativamente diferente de zero (p-valor = 0,000), sendo os demais coeficientes Betas das variáveis independentes todos não significativamente diferentes de zero (Tabela 17 13).

Assim, conclui-se que um modelo de regressão múltipla não é uma boa opção de análise para entender a variabilidade dos Escores de OE deste estudo,

sendo explicada conjuntamente pelas variáveis independentes “Idade” e “Tempo de Mercado”.

**Tabela 17** – Estimativa dos coeficientes da regressão múltipla. Variáveis independentes: Idade e Tempo no Mercado.

Modelo	Coeficientes		t	p-valor	Intervalo de confiança de 95% para os coeficientes Bs	
	B	Erro padrão			Limite Inferior	Limite Superior
Constante	46,486	2,202	21,115	0,000	42,157	50,816
Idade	-0,049	0,098	-0,505	0,614	-0,242	0,143
Tempo de Mercado	0,219	0,112	1,950	0,052	-0,002	0,440

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

A seguir, buscou-se analisar o efeito individual das variáveis independentes “Gênero”, “Idade”, “Tempo no Mercado”, “Segmento” e “Cargo” na variação dos “Escore de OE” da presente pesquisa.

Como as variáveis independentes “Idade” e “Tempo de Mercado” são quantitativa, será utilizado a Análise de Regressão Linear Simples.

Por serem variáveis qualitativas, para as variáveis independentes “Gênero”, “Segmento” e “Cargo” o Teste estatístico mais adequado é o Teste Qui-Quadrado de associação, buscando identificar se existe associação entre os níveis de OE (Baixo, Médio e Alto) apresentado pelos entrevistados e o seu “Gênero”, “Segmento” ou “Cargo” na empresa.

## 4.2 ANÁLISE DE REGRESSÃO LINEAR SIMPLES

Analisando a idade dos entrevistados como variável independente e os resultados obtidos nas Tabelas 14, 15 e 16, o modelo de regressão simples é significativo (p-valor = 0,026) e o coeficiente estimado de Beta para a idade é significativamente diferente de zero (p-valor = 0,026).

O grau de correlação entre as duas variáveis é muito baixo, de apenas 11,6%, assim, apenas 1,3% da variação dos Escores de OE apresentado pelos entrevistados podem ser explicadas pela variação da idade dos entrevistados (Tabela 18).

O Escore de OE dos entrevistados aumenta apenas 0,114 a cada aumento de idade dos entrevistados (Tabela 20).

**Tabela 18** - Estatísticas da regressão simples. Variável independente: Idade.

Estatística de regressão	
R Múltiplo	0,116
R-Quadrado	0,013
R-Quadrado ajustado	0,011
Erro padrão	11,420
Observações	369

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

**Tabela 19** - ANOVA da regressão simples. Variável independente: Idade.

Modelo	Soma dos Quadrados	Graus de liberdade	Quadrado Médio	F	p-valor
Regressão	650,310	1	650,310	4,986	0,026
Resíduo	47862,178	367	130,415		
Total	48512,488	368			

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

**Tabela 20** – Estimativa dos coeficientes da regressão simples. Variável independente: Idade.

Modelo	Coeficientes				Intervalo de confiança de 95% para os coeficientes Bs	
	Bs	Erro padrão	t	p-valor	Limite Inferior	Limite Superior
Constante	43,880	1,756	24,992	0,000	40,427	47,333
Idade	0,114	0,051	2,233	0,026	0,014	0,214

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

A variação do “Tempo do Mercado” dos participantes da pesquisa apresentou maior influência significativa (p-valor = 0,003) na variação dos Escores de OE (Tabela 22).

**Tabela 21** - Estatísticas da regressão simples. Variável independente: Tempo no Mercado.

Estatística de regressão	
R Múltiplo	0,149
R-Quadrado	0,022
R-Quadrado ajustado	0,020
Erro padrão	11,391
Observações	369

Fonte: dados obtidos na pesquisa.



O coeficiente estimado para o Tempo no Mercado é significativamente diferente de zero ( $p$ -valor = 0,003), isto significa que a cada 1 ano a mais no mercado, aumenta 0,167 o Escore de OE do entrevistado (Tabela 23).

A correlação entre as duas variáveis (Escore de OE e Tempo no Mercado) também é baixa, de apenas 14,9% (Tabela 21) e somente 2% da variação nos Escores de OE pode ser explicada pela variação no Tempo de Mercado.

**Tabela 22** - ANOVA da regressão simples. Variável independente: Tempo no Mercado.

Modelo	Soma dos Quadrados	Graus de liberdade	Quadrado Médio	F	p-valor
Regressão	1123,387	1	1123,387	8,658	0,003
Resíduo	49437,371	381	129,757		
Total	50560,757	382			

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

**Tabela 23** – Estimativa dos coeficientes da regressão simples. Variável independente: Tempo no Mercado.

Modelo	Coeficientes		t	p-valor	Intervalo de confiança de 95% para os coeficientes Bs	
					Limite Inferior	Limite Superior
Constante	Bs	Erro padrão				
	45,481	0,913	49,811	0,000	43,686	47,276
Tempo no Mercado	0,167	0,057	2,942	0,003	0,055	0,279

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

Desta forma, as variações de idade e de tempo de mercado dos entrevistados pouco explicam as variações dos Escores de OE nos entrevistados, devendo haver outros fatores que não foram levantados neste estudo que podem explicar esta variação.

#### 4.3 TESTE QUI-QUADRADO DE ASSOCIAÇÃO

O teste Qui-Quadrado de associação foi utilizado para analisar se o fato dos entrevistados serem homens ou mulheres tem ou não influência no nível de OE apresentado pelos entrevistados.

Segundo o resultado do teste Qui-Quadrado, não existe associação significativa entre o gênero das pessoas pesquisadas e o nível de OE por elas apresentados ( $p$ -valor = 0,170).

Buscou-se também, identificar se existe associação entre o Segmento de trabalho dos entrevistados e o nível de OE, onde o teste Qui-Quadrado demonstrou não haver esta associação (p-valor = 0,418).

Já o Cargo ocupado pelos profissionais entrevistados apresentou associação significativa com os níveis de OE apresentados (p-valor = 0,010).

**Tabela 24** - Frequências observadas e resíduos ajustados do teste Qui-Quadrado.

Nível de OE	Estatísticas descritivas	CARGO								Total
		Administrativo	Diretor	Especialista	Gerente	Operação	Presidente	Professor	Supervisão	
Nível Baixo	Frequência	14	0	0	1	8	1	0	3	27
	Resíduos Ajustados	0,3	-1,0	-0,8	-1,4	3,1	0,9	-1,5	-0,4	
Nível Médio	Frequência	50	1	1	8	12	2	3	7	84
	Resíduos Ajustados	2,2	-1,3	-0,8	-0,8	1,0	0,7	-1,4	-1,6	
Nível Alto	Frequência	122	12	8	37	23	3	24	42	271
	Resíduos Ajustados	-2,2	1,7	1,2	1,5	-2,7	-1,1	2,1	1,7	
<b>Total</b>	<b>Frequência</b>	<b>186</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>46</b>	<b>43</b>	<b>6</b>	<b>27</b>	<b>52</b>	<b>382</b>

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

Analisando a Tabela 19, os entrevistados que ocupam cargo de Operação apresentaram Nível Baixo de Orientação Empreendedora, ao contrário dos que trabalham em cargos Administrativos, que apresentaram Nível Médio de OE acima do esperado, caso não houvesse associação entre Cargo ocupado e OE.

Apenas os Professores apresentaram Nível Alto de OE acima do esperado.

Os entrevistados que ocupam os demais cargos mencionados na pesquisa não apresentaram Níveis de OE acima do esperado.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo objetivou identificar o nível de orientação empreendedora (OE) nas organizações dos profissionais cadastrados numa Universidade do extremo sul catarinense. Para obter essa informação foi necessário o teste de 3 (três) hipóteses de pesquisa.

Inicialmente foi realizada a avaliação do melhor teste estatístico e o mais apropriado para os tipos de variáveis que este estudo se debruçou em identificar. O primeiro momento de análise utilizou o modelo de regressão múltipla que visava explicar a variação da variável dependente do escore de OE com a variação conjunta das variáveis independentes, que foram Gênero, Idade, Tempo no Mercado e Segmento. Foi possível concluir que este modelo estatístico não é apropriado para explicar a variação do escore de orientação empreendedora com base nas variáveis independentes, gênero, idade, tempo de mercado e segmento.

Na análise de regressão linear simples, também foi possível concluir que as variações da idade dos respondentes e o tempo de mercado pouco explicaram as variações dos escores de OE, sendo possível perceber que pode haver outros fatores que não foram identificados nesta pesquisa que poderiam explicar essa variação.

No modelo estatístico do teste Qui-Quadrado, não existe associação significativa entre o gênero das pessoas pesquisadas e o nível de OE por elas apresentados. Neste sentido, buscou-se também identificar se existe associação entre o segmento de trabalho dos entrevistados e o nível de OE, onde o teste Qui-Quadrado demonstrou também não haver esta associação. Porém, quando associado o nível de OE em relação ao cargo ocupado pelos respondentes, foi possível identificar associação.

A associação identificada foi explicada naqueles que ocupam cargo de operação que apresentaram Nível Baixo de Orientação Empreendedora, ao contrário dos que trabalham em cargos Administrativos, que apresentaram Nível Médio de OE acima do esperado, caso não houvesse associação entre Cargo ocupado e OE. Somente os professores apresentaram Nível Alto de OE acima do esperado. Sendo assim, os demais cargos mencionados na pesquisa não apresentaram Níveis de OE acima do esperado.

Portanto, é possível concluir que não existe associação entre os níveis de orientação empreendedora (OE) apresentada pelos respondentes e o gênero, sendo a H1 corroborada. Não existe associação entre os níveis de orientação empreendedora (OE) apresentada pelos respondentes e o segmento, sendo a H1 corroborada e existe associação entre os níveis de orientação empreendedora (OE) apresentada pelos respondentes e o cargo, sendo a H0 corroborada.

Neste sentido, vale ainda frisar que não foi apenas o modelo estatístico inapropriado, mas a não correlação entre as variáveis independente com as dependentes. Isso significa que a orientação empreendedora não depende do gênero, idade, tempo no mercado e segmento, mas da correlação em relação ao cargo ocupado

Finalmente, é possível destacar as limitações metodológicas deste estudo, pois não foi possível identificar outras variáveis que pudessem explicar a orientação empreendedora do público que participou desta pesquisa. Ademais, sugere-se para futuras pesquisas a realização de uma etapa qualitativa, com entrevistas em profundidade, como forma de compreender as variáveis que não puderam ser explicadas quantitativamente.

## REFERÊNCIAS

- ALDAY, H. E. C. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Revista FAE**, v. 3, p. 9-16, 2000.
- AVLONITIS, G. J.; SALAVOU, H. E. Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. **Journal of Business Research**, 60, 566–575, 2007.
- AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. B. Gestão estratégica de pessoas e inovação: uma parceria essencial. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 4, n. 1, art. 3, p. 33-42, 2012.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 4. ed. rev. e amp. Florianópolis: Ed. UFSC, 2001. 338 p.
- BARBOSA, A. C. Q.; CINTRA, L. P. Inovação, competências e desempenho organizacional - articulando construtos e sua operacionalidade. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 4, n. 1, p. 31-60, 2012.
- BARRETO, J. C.; NASSIF, V. M. J. O empreendedor líder e a disseminação da orientação empreendedora. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 51, p. 180-198, 2014.
- BARROSO, A. C. O.; GOMES, E. B. P. Tentando entender a gestão do conhecimento. **Gestão do Conhecimento**, v. 33, n. 2, p. 147-170, 1999.
- BELFORT, R. M.; SANTOS, E. F. M. S.; TADEUCCI, M. S. R. Gestão por Competências: um novo modelo de gerenciamento. **Revista UNI**, v. 2, n. 2, p. 39-53, 2012.
- BERTOLINI, R. G.; HEINZMANN, M. L.; MIURA, N. M.; POSSAMAI, O.; TAGLIAPIETRA, M. O. **XXXIII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO DE ENGENHARIA, 2005, Campina Grande**. EMPREENDEDORISMO INOVAÇÃO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL. Campina Grande: Abenge/ufcg-ufpe. 8 p., 2005.
- BOAS, E. P. V.; SANTOS, S. A. D. Empreendedorismo corporativo: estudo de casos múltiplos sobre as práticas promotoras em empresas atuantes no Brasil. **Revista de Administração**, v. 49, n. 2, p. 399-414, 2014.
- BOFF, L. H. Gestão de Conhecimento: o que é, para que serve e o que eu tenho a ver com isso?. **Revista do Curso de Administração da Faculdade da Serra Gaúcha**, v. 1, n. 1, p. 7-17, 2001.
- CALDAS, M. A.; BOAS, A. A. V. Aprendizagem organizacional e as transformações constantes: considerações teóricas. **Revista de Administração da Unimep**, v. 4, n. 2, p. 18-31, 2006.
- CARNEIRO, J. G. S. P. **A Gestão Empreendedora como fator de sucesso nas**

**organizações empresariais.** Fortaleza. 15 p., 2008.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIEH, N.; ANDREASSI, T. Intraempreendedorismo: um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação do termo em uma instituição bancária. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 7, n. 2, p. 1-12, 2008.

CHIVA, R. The facilitating factors for organizational learning in the ceramic sector. **Human Resource Development International**, v. 7, i. 2, p. 233-249, 2004.

CORRAR, L.J. PAULO, E.; DIAS FILHO, J. **Análise multivariada.** São Paulo: Atlas, 2007.

COSTA, A. M.; CERICATO, D.; MELO, P. A. Empreendedorismo corporativo: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas. **Revista de Negócios**, v. 12, n. 4, p. 32-43, 2007.

COSTA, J. M.; REZENDE, J. F. D. Aprendizagem organizacional e sustentabilidade ambiental: um estudo com as empresas associadas à Redepetro-RN. **Gestão e Sociedade**, v. 9, n. 24, p. 1098-1127, 2015.

COVIN, J. G.; MILES, M. P. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. **entrepreneurship: theory and practice**, Malden, v. 23, n. 3, p. 47-63, Spring 1999.

DEGEN, R. J. **Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial.** São Paulo: MacGraw-Hill, 1989.

DELLAGNELO, E. H. L.; DELLAGNELO, J. R. C. Modelos de eficácia subjacentes aos programas de remuneração variável. **Revista de Negócios**, v. 2, n. 1, p. 53-67, 1996.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo corporativo: conceitos e aplicações. **Revista de Negócios**, v. 9, n. 2, p. 81-90, 2004.

DOWNING, Douglas; CLARK, Jeffrey. **Estatística Aplicada.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. (Série Essencial). Tradução de: Alfredo Alves da Farias.

FERNANDES, D. D. H., & SANTOS, C. P. Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. **RAE- eletrônica**, 7(1), 2008.

FILHO, M. P. CAMPOS. Os Sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 6, p. 33-45, 1994

FONSECA, J. S. da; MARTINS, G. de A. **Curso de Estatística.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 320 p.

FRANCO, M. M. S.; HASHIMOTO, M. Liderança empreendedora e práticas de Gestão de Pessoas: um estudo sobre a eficácia na promoção do empreendedorismo corporativo. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 3, p. 104-128, 2014.

FRANÇA, A. B.; SARAIVA, J.; HASHIMOTO, M. Orientação empreendedora como indicador do grau de empreendedorismo corporativo: fatores que caracterizam os intraempreendedores e influenciam sua percepção. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n. 3, p. 78-103, 2012.

GONÇALVES, A.; SILVA, L. S. V. Capacidade de Aprendizagem Organizacional: Estudo Realizado em uma Indústria Têxtil . **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 9, n. 2, p. 166-191, 2016.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed Porto Alegre: Bookman, 2005.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HASHIMOTO, M.; BELÊ, E. A importância dos gerentes na orientação empreendedora. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 2, p. 120-144, 2014.

HOFFMANN, R.; VIEIRA, S. **Análise de Regressão: Uma Introdução à Economia**. 3. ed. São Paulo: Hucitec, 1998. 382 p.

HOSTAGER, T. J., NEIL, T. C., DECKER, R. L., & LORENTZ, R. D. Seeing environmental opportunities: effects of intrapreneurial ability, efficacy, motivation and desirability. *Journal of Organizational Change Management*, 11(1), 11-25, 1998.

KAZMIER, L. J. **Estatística Aplicada à Administração e Economia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007. 392 p. Tradução de: Adriano Silva Vale Cardoso.

KMETEUK FILHO, Osmir. **Pesquisa e análise estatística**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005. 197p.

LACERDA, F. M.; BELFORT, A. C.; MARTENS, C. D. P. Manifestação da Orientação Empreendedora em uma Organização sem Fins Lucrativos. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 2, p. 66-95, 2015.

LAZZAROTTI, F.; SILVEIRA, A. L. T.; CARVALHO, C. E.; ROSSETTO, C. R.; SYCHOSKI, J. C. Orientação Empreendedora: Um Estudo das Dimensões e sua Relação com Desempenho em Empresas Graduated. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 6, p. 673-695, 2015

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; SILVEIRA, A. **VIII ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2014**,

**Goiânia.** Análise do Comportamento Intraempreendedor em Universidades: Estudo com Coordenadores de Cursos. Goiânia: Anegepe, 18 p., **2014**.

LONGNECKER, J.; SHOEN, J. The Essence Of Entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, n. 116, p. 26-32, 1975.

LUMPKIN, G. T., & DESS, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, 21(1), 135-172.

MAIA, C.; SANTOS, I. C. D.; SÁVIO, M. A. C.; KUBO, E. K. M. Fatores da cultura organizacional que condicionam ou limitam o processo de inovação. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 12, n. 3, p. 150-163, 2014.

MCCLELLAND, D. C.. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MCDUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. International entrepreneurship: The intersection of two research paths. **Academy of Management Journal**, 43(5), 902-908, 2000.

MENDIETA, A. C.; MARTENS, C. D. P.; BENTO, F. O.; LACERDA, F. M. O uso de tecnologias móveis e a orientação empreendedora: estudo em uma organização de capitalização. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 6, n. 3, p. 212-237, 2013.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, 29(7), 770-791, 1983.

MILLER, D.; FRIESEN, PETER H. Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. **Strategic Management Journal**, v. 3, p. 1-25, 1982.

MILLER, M; MILLER, I. B. Governance, social identity, and entrepreneurial orientation in closely held public companies. **entrepreneurship: theory and practice**, Malden, v. 35, n. 5, p.1051-1076, Sept. 2011.

MONTEIRO, AP; SOARES, AM; RUA, OL Desempenho das Exportações: Influência dos Recursos Intangíveis, Capacidades Dinâmicas e Orientação Empreendedora **Revista Ibero-Americana de Estratégia** , v 12, n.. 3, p. 12-36, 2013.

NISYAMA, E. K.; OYADOMARI, J. C. T. A busca da inovação e a cadeia de valores. **Revista de Administração da Unimep**, v. 10, n. 1, p. 189-214, 2012.

NUNES, L. A.Nível de intraempreendedorismo dos dirigentes da Universidade Comunitária da Região de Chapecó – Unochapecó. **Revista Gestão Organizacional**, v. 3, n. 1, art. 5, p. 81-98, 2009.

PINCHOT, G. Intrapreneuring, Harper & Row, New York, 1985.



PINCHOT III, G. **Intrapreneuring**: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become Na Entrepreneur, p. 3-31, 1989.

PISCOPO, M. R. EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO E COMPETITIVIDADE EM EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 1, p. 131-150, 2010.

Porter, M. E. **What Is Strategy?**. *Harvard Business Review* 74, no. 6, p.61-78, 1996.

ROCHA, A. F. R.; VIEIRA, A. M. Aprendizagem Organizacional e Inovação de Produtos: estudo em Empresas de Base Tecnológica do Vale da Eletrônica (MG) . **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 6, n. 1, p. 108-131, 2016.

RODRIGUES, D.; TEIXEIRA, R. As Contribuições do Empreendedorismo Corporativo à Implementação de Estratégias. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 14, n. 2, p. 60-75, 2015.

RODRIGUES, L. C.; MACCARI, E. A.; PEREIRA, A. Estratégias de estímulo ao empreendedorismo corporativo. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 8, n. 2, p. 183-205, 2009.

SANTO, A. do E. **Delineamentos de metodologia científica**. São Paulo: Ed. Loyola, c1992. 174 p. ISBN 85-15-00628-6

SANTOS, M. G. D.; JESUS, K. C. B.; SILVA, J. C. S.; RIVERA-CASTRO, M. A. Aprendizagem Organizacional e suas Modalidades: desenvolvendo a Habilidade Interpessoal nos Programas Trainees. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 14, n. 3, p. 94-113, 2015.

SANTOS, ACMZD; ALVES, MSPC; . BITENCOURT, CC Dimensões da Orientação Empreendedora OE Impacto no Desempenho de Empresas incubadas **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS** , v 12, n.. 3, p. 242-255, 2015

SANTOS, N. M.; BRONZO, M.; OLIVEIRA, M. P. V.; RESENDE, P. T. V. Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas como bases para uma gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 3, p. 106-129, 2014.

SILVA, M. C. da *et al.* Procedimentos metodológicos para a elaboração de projetos de pesquisa relacionados a dissertações de mestrado em Ciências Contábeis. 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-70772004000300006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772004000300006)>. Acesso em: 14 out. 2016.

SILVA, E. M.; SILVA, D. M.; MARTINS, L. S.; BARRETO, J. P. M., CARVALHO, M. B. O Empreendedorismo Corporativo e a Inovação nas Organizações. **Cadernos de graduação - Ciências Humanas e Sociais Unit**, v.2, n. 3, p. 151-166, 2015.

STONER, J.A.; FREEMAN R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VARGAS, K. F. S.; MOURA, G. L.; BUENO, D. F. D. S.; PAIM, E. S. E. A cadeia de valores e as cinco forças competitivas como metodologia de planejamento estratégico. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 6, n. 1, p. 11-22, 2013.

VIANNA, I. O. de A. **Metodologia do trabalho científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: EPU, 2001. 288 p.

WILKINSON, A. Empowerment: theory and practice. **Personnel Review**, v.27, n.1, p.40-56, 1998.